

MÖGLICHKEITSRÄUME SCHAFFEN

ARBEITSMARKTINKLUSION VON GEFLÜCHTETEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN – EINE QUALITATIVE STUDIE

VON DR. VERENA KOPP UND PROF. DR. HEIKO KLEVE

ABSTRACT

Auf der Basis einer qualitativen Studie wird in diesem Beitrag die These vertreten und erhärtet, dass Familienunternehmen mehr Möglichkeitsräume als andere Unternehmensformen besitzen, um ein aktives soziales Engagement als Win-win-Konstellation für Unternehmen und Arbeitnehmer mit Fluchthintergrund umzusetzen. Kern dieses Engagements ist die Arbeitsmarktinklusio- n von geflüchteten Menschen, genauer: deren Anstellung in Familienunternehmen. Zu Beginn der Studie wurde vermutet, dass tradierte Normen und Werte der Inklusionsmotor für Familienunternehmen seien. Die Studienergebnisse verdeutlichen jedoch ergänzend dazu, dass es vor allem die Möglichkeitsräume sind, die Familienunternehmer schaffen, besitzen und nutzen, um geflüchtete Menschen unbürokratisch, insbesondere durch die Inklusion als Arbeitnehmer, zu unterstützen.

I. Ausgangspunkte und aktueller Bezug

Grundlage dieses Beitrags sind die Ergebnisse einer qualita- tiven Studie, die ausführlich in der Monografie „*Im ersten Moment steckt noch nicht einmal der soziale Gedanke dahin- ter...*“ *Arbeitsmarktinklusio- n Geflüchteter in kleinen und mittel- ständischen Familienunternehmen als Corporate Social Res- ponsibility*¹ präsentiert werden. Der Ausgangspunkt der Studie ist die sogenannte Flüchtlingskrise des Jahres 2015. Während dieser Zeit beobachtete die Autorin dieses Bei- trags, die als behördliche Sozialarbeiterin in diesem Feld in einer mittelgroßen deutschen Stadt tätig war, dass kleinere und mittlere Familienunternehmen in der Arbeitsmarktinklusion von Geflüchteten besonders engagiert waren. Es handelt sich also um eine phänomenbezogene Untersuchung, die durch die Fluchtbewegungen aus dem arabischen Raum initiiert wurde, aber möglicherweise auch auf die aktuellen Fluchtdynamiken aus der Ukraine bezogen werden kann. Ver-

mutlich zeigen sich derzeit ähnliche Besonderheiten hinsicht- lich des speziellen Engagements von Familienunternehmen. Allerdings unterscheidet sich die aktuelle Flüchtlingssituation, insbesondere mit Blick auf die Arbeitsmarktinklusion, dahin gehend von der damaligen, dass es in den Jahren 2015 bis 2017 unterschiedliche Nationalitäten, Fluchthintergründe, Ausbildungsstände und Bleibeperspektiven waren, die die Verfahren erschwerten. Unternehmen, die anno 2015 bereits Geflüchtete beschäftigten, hatten es zumeist mit unter- schiedlichsten Bildungsständen zu tun: vom Akademiker bis hin zu Landarbeitern, die teilweise nicht lesen und schrei- ben konnten. Hier waren anspruchsvolle kulturelle und bildungsspezifische Aufträge anzugehen, z.B. beginnend mit der Alphabetisierung der Schutzsuchenden, bevor sie über- haupt für die Inklusion in den regulären Arbeitsmarkt in Betracht kamen. Das verhält sich, allein durch die ressour- cenorientierte Brille gesehen, bei den Kriegsgeflüchteten aus der Ukraine deutlich anders. 2015 sind außerdem primär Männer und Familienverbände nach Deutschland geflohen – heute vor allem Frauen und Kinder. Weiterhin waren die Strukturen politisch und verwaltungsspezifisch noch nicht auf dem heutigen Stand, denn die passenden juristischen Weichen für die Arbeitsmarktinklusion von Geflüchteten wurden erst im Jahre 2016 durch die gesetzlichen Verän- derungen im Arbeitsmarktzugang mit dem reformierten Integrationsgesetz geschaffen, welches die Zugangschancen zum Arbeitsmarkt formal deutlich verbesserte.

Genauso wie damals sind jedoch auch heute Unterstützer- personen wichtig, die Ortskenntnisse und ein Wissen über den Behördenapparat haben sowie unbürokratische Mög- lichkeiten des Spracherwerbs vermitteln können und damit die Arbeitsmarktinklusion mit vorbereiten, oft zuallererst

¹ Kopp (2020).

INHALT

- I. Ausgangspunkte und aktueller Bezug
- II. Forschungslücke: familiengeführte KMU und Arbeitsmarktinklusion
- III. Familienunternehmen und CSR
- IV. Forschungsdesign und Sampleinformationen
- V. Ergebnisse der fallbezogenen und fallübergreifenden Analyse
- VI. Perspektiven und Handlungsoptionen – auch für Nicht-Familienunternehmen

ermöglichen. Gerade solche Personen, die hier als „Kümmerer“ bezeichnet werden, wenn sie aus Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien kommen, waren Gegenstand der Studie: Denn durch die Existenz solcher Kümmerer zeigt sich der besondere Beitrag von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) mit familienunternehmerischem Hintergrund bei der Arbeitsmarktinklusioin innerhalb der in der Studie untersuchten Unternehmen als wesentlich ausgeprägter, erfolgreicher und effektiver als bei KMU ohne Familienbezug.

Konzeptionell ist zu betonen, dass wir die Teilhabe, also die Inklusion Geflüchteter in familiengeführten Unternehmen kleiner und mittlerer Größe, aus der Warte von *Corporate Social Responsibility* (CSR) betrachten. Wir sprechen zudem von *Inklusion*, um zu verdeutlichen, dass es um die Einbeziehung in die sogenannten Funktionssysteme der Gesellschaft geht, also etwa hinsichtlich der Bereiche Wirtschaft, Recht und Politik.² Im Gegensatz dazu bezieht sich der Begriff der *Integration* in der hier präferierten theoretischen Perspektive auf die lebensweltlichen Bezüge, beispielsweise auf die Zugehörigkeiten in Familien und Freundschaften.³ Fragen, die sich hinsichtlich der Inklusion ins Wirtschaftssystem stellen, betreffen die Erwerbsanstellung, die kompetenzorientierte Verrichtung von Arbeit und deren Entlohnung. Arbeiter und Angestellte sind durch ihre Beschäftigung und die entsprechende Bezahlung mit dem dafür relevanten Teil ihrer Persönlichkeit in das Unternehmen inkludiert; alles andere, das höchst Private, bleibt tendenziell außen vor. Im Unterschied dazu findet die Person in der Familie und im engen Freundeskreis, also im Integrationsbereich der Gesellschaft, zumindest potenziell ganzheitliche Bedeutung und Anerkennung.

Im Folgenden werden wir zunächst knapp die Forschungslücke benennen, die unsere Studie zu schließen versucht. Weiterhin führen wir den Zusammenhang von Familienunternehmertum und CSR aus. Die Ergebnisse der Studie werden sodann präsentiert. Schließlich offerieren wir unsere Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für die Praxis, speziell auch hinsichtlich der Frage, was ebenso nicht-familiengeführte Unternehmen aus unseren Ergebnissen lernen können.

II. Forschungslücke: familiengeführte KMU und Arbeitsmarktinklusioin

Die vollständige Darlegung des aktuellen arbeitsmarktspezifischen Forschungsstands, beginnend von der Aufnahmebereitschaft von KMU in Abgrenzung zu Großunternehmen, weiterführend über die Zugangswege Geflüchteter in Arbeit, bis hin zu der Maßnahmenvielfalt von Arbeitsverwaltungsagenturen, würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Aus diesem Grund konzentrieren wir uns an dieser Stelle – praxisorientiert – auf das Zentrum des Forschungsdesigns, nämlich auf die Zusammenführung der ressourcenbasierten KMU-fokussierten Familienunternehmerforschung aus der Perspektive der CSR-Theorie.⁴

In der Mittelstandsforschung und in der sozialpolitischen, arbeitsmarktspezifischen Teilhabeforschung wird, wenn sich Studien mit der Anstellung Geflüchteter befassen, nicht nach dem Kriterium Familienunternehmertum abgegrenzt bzw. unterschieden.⁵ Studienergebnisse von Eva May-Strobl und Ljuba Haunschild belegen ganz grundsätzlich eine beschäftigungspolitische Überlegenheit der KMU im Vergleich zu Großunternehmen: „Der relative Beschäftigungsbeitrag der KMU ist deutlich höher als der von Großunternehmen.“⁶ Eine Unterscheidung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen wird in keiner gesichteten Studie mit dem Schwerpunkt der Beschäftigung Geflüchteter in Unternehmen vorgenommen. Daher liegt eine bedeutsame Forschungslücke bezüglich der speziellen Position und Perspektive der Familienunternehmen (als besondere Unternehmensform) im Spannungsfeld von Familienunternehmensforschung, Mittelstandsforschung und Inklusionsforschung vor.⁷ Der konkrete Forschungsfokus ist also noch nie in der entsprechenden wissenschaftlichen Literatur adressiert worden: die Frage nach der Arbeitsmarktinklusioin Geflüchteter durch Familienunternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen. Demzufolge lautet die Forschungsfrage: *Was ist der besondere Beitrag von familiengeführten KMU im Unterschied zu nicht-familiengeführten KMU zur Arbeitsmarktinklusioin geflüchteter Menschen?* Das Forschungsinteresse impliziert ►

² Vgl. Luhmann (1997).

³ Vgl. Kleve (2004).

⁴ Vgl. Kopp (2020), Kap. 2 zum Forschungsstand und den jeweiligen Studien.

⁵ Vgl. z.B. Leicht et al. (2012).

⁶ May-Strobl/Haunschild (2013), S. VIII.

⁷ Ausführlicher bei Kopp (2020), Kap. 3.

sowohl den wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn als auch die Ableitung von theoriebasierten Handlungsimplikationen für die Praxis.

III. Familienunternehmen und CSR

Von einem Familienunternehmen sprechen wir, wenn sich das Unternehmen ganz oder teilweise im Eigentum einer oder mehrerer Familien befindet und eine transgenerationale Übergabe an die Nachfolgegenerationen geplant ist. Neben diesen Charakteristika gehört oftmals soziales Engagement offenbar ebenfalls zu einem Wesenskern, denn in der Studie ist deutlich geworden, dass sich die untersuchten KMU im Familieneigentum sowohl aus strategischen als auch aus normativen Gründen, insbesondere hinsichtlich einer geäußerten gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme, mit der Arbeitsmarktklusion von geflüchteten Menschen befassen. Allerdings geht die *Corporate Social Responsibility (CSR)*, verstanden als gesellschaftliche Verantwortung, welche Unternehmen auf freiwilliger Basis übernehmen, in den von uns untersuchten Familienunternehmen weit über den gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen hinaus und ist in drei große inhaltliche Dimensionen differenzierbar:

- *Erstens* bezieht sich die Verantwortungsübernahme auf die Schaffung fairer Arbeitsbedingungen,
- *zweitens* auf die konsequente Berücksichtigung gesellschaftlicher und sozialer Belange sowie
- *drittens* auf den Einbezug ökologischer Fragestellungen des Wirtschaftens.⁸

Überdies geht eine unternehmerische Positionierung für CSR mit der Anerkennung vorhandener Handlungsspielräume auf verschiedenen Ebenen einher und drückt aus, dass diese zum Wohle der von der unternehmerischen Handlung betroffenen Akteure genutzt werden. Diese Spielräume des sozialen Handelns beziehen sich auf die Rahmenordnung und Leitkultur des Unternehmens, das Kerngeschäft sowie den Bezug zur Zivilgesellschaft.⁹ Es kann zudem unterschieden werden, ob es sich bei der CSR-Aktivität lediglich um eine Narration („*talk the talk*“) oder um getätigtes Engagement („*walk the talk*“) handelt und auf welcher Motivation diese basiert.

Primär stellt sich hier die Frage, warum Unternehmen ihr ökologisches, soziales und gesellschaftliches Profil freiwillig und über den gesetzlichen Rahmen hinaus schärfen sollten, wie das Familienunternehmen oft tun.¹⁰ Der aktuellen Forschung im Querschnitt von Familienunternehmens- und CSR-Bezug ist zu entnehmen, dass familienorientierte KMU bei CSR-Kommunikation allgemein nicht standardisiert und eher zurückhaltend handeln. Sie leisten nicht generell einen höheren CSR-Beitrag; zumindest tragen sie einen solchen nicht kommunikativ nach außen. Gerade daher ist die Frage interessant, warum sie sich insbesondere im Feld der Arbeitsmarktklusion von Geflüchteten stärker als andere Unternehmen engagieren und dies auch deutlich in der Öffentlichkeit wahrnehmbar ist. Eine Hypothese lautet, dass in familiengeführten Betrieben die Identifikation mit dem

8 Vgl. Lin-Hi (2014), S. 661 ff.

9 Vgl. Hansen/Schrader (2005).

10 Vgl. Kopp (2020), S. 42.

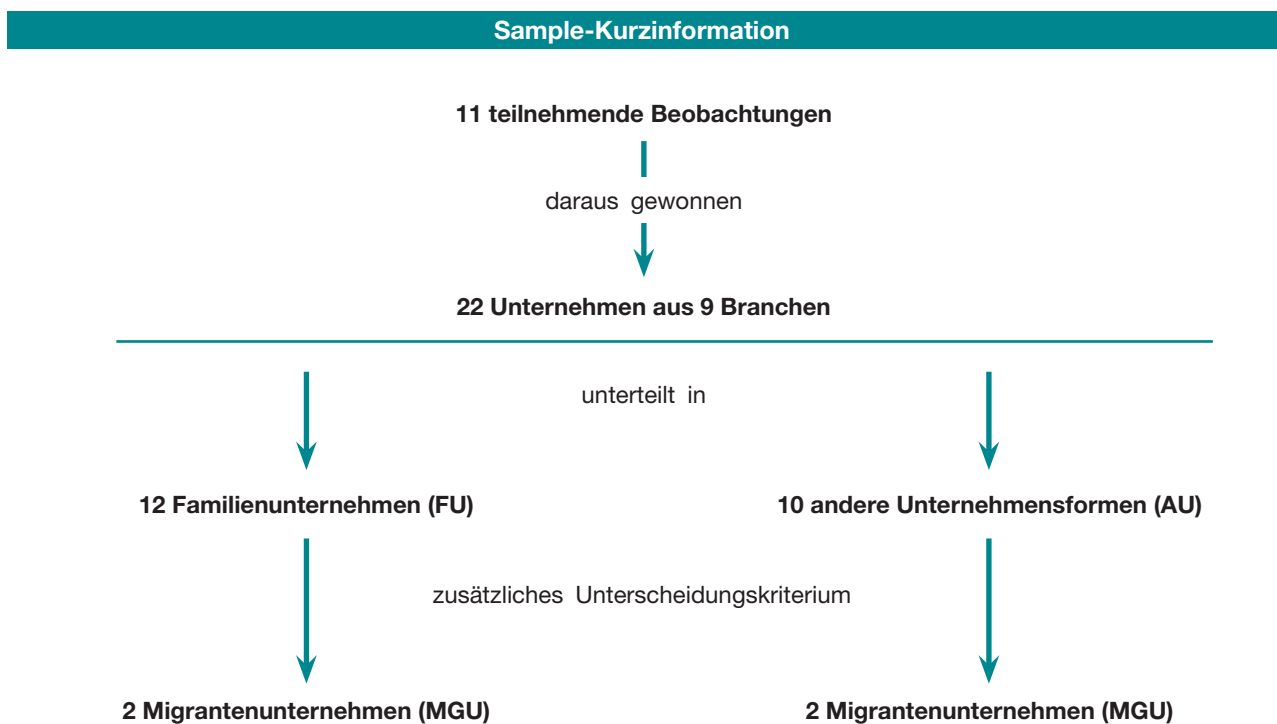


Abb. 1; Quelle: Kopp (2020), 102

Erweiterte Sampleinformationen

Nr.	Branche	P	U-Form		Mitarbeiterzahl	Beschäftigte mit Fluchtgeschichte/Betreuungsbedarf	CSR-Ausrichtung im AI-Kontext
			AU	FU			
			Generation				
1	Lebensmittelindustrie, Import und Export	1		X 2. G	128	3 (ohne besonderen Betreuungsbedarf)	Walk the talk (Projektebene); Talk the talk (Regional)
		2	X		59	0	Talk the talk (Projektbezug)
2	Friseurhandwerk	3		X	21	1 Auszubildende (zeitintensiv)	Walk the talk, durchwobenes Engagement
		4	X		7	0	Talk the talk
3	Raumdesign und Malerhandwerk	5		X 2. G	180	1 Auszubildender	Walk the talk
		6		X 2. G	13	1 Auszubildender	Walk the talk
		21	X		56	0	-
4	Hotel- und Gaststättengewerbe	7		X	28	1 Auszubildende, 1 Angestellte	Walk the talk und Corporate Giving
		8	X TB		22	0	Talk the talk
		22		X	32	3 EQ-Maßnahmen	Fake-Engagement
5	Bäckereihandwerk	9		X 2. G	490	7 Auszubildende	Walk the talk
		10	X		280	0 (fehlende Betreuungszeit)	-
6	Individueller Holzbau und Zimmerei	11		X	9	0	Talk the talk (fehlende Rahmenbedingungen)
		12	X FU		24	0	Talk the talk (fehlende Informationen)
		19		X 3. G	32	2 Auszubildende	Walk the talk (Transkript-Einwilligung zurückgezogen)
7	Kfz (Technologie)	13		X	460	5 Angestellte	Corporate Giving und normatives Commitment
		14	X		260	4 Angestellte	Strategisches Engagement (Transkript-Einwilligung zurückgezogen)
8	Sport- und Kultur	16	X (NPO)		48	3 EQ-Maßnahmen, 1 Auszubildender	Normatives Commitment
		20	X		10	1 Praktikant	Projektbezug
		15		X	63	0	-
9	Mediendesign	17		X	11	1 EQ-Maßnahme, 1 Auszubildender	Normatives Commitment
		18	X		35	0	Talk the talk (Projektbezug)

Legende:

2. G: zweite Generation
3. G: dritte Generation

TB: Traditionsbetrieb
FU: familiennahes Unternehmen, Inhaber-Ehepaar

Tab. 1; Quelle: Kopp (2020), 105

Unternehmen und die Beteiligung bzw. der Einsatz der Mitarbeitenden hohe Werte sind, denen auch strategische Bedeutung beigemessen wird.¹¹

IV. Forschungsdesign und Sampleinformationen

Die Kernfrage, wie sich Arbeitsmarktinklusioin in Familienunternehmen im Unterschied zu ihren Pendanten gestaltet, ist in der qualitativen Studie durch elf teilnehmende Beobachtungen, 22 leitfadengestützte Interviews und das ergänzende Instrument der Dokumentenanalyse beantwortet worden. Die Daten wurden durch die Methode und Methodologie der *Grounded Theory* ausgewertet.¹² Aus der Kombination von fallbezogenen und fallübergreifenden Auswertungsaktivitäten gewinnt die Studie sowohl an Kontext- als auch an Fallbezug.

Aus den elf teilnehmenden Beobachtungen bei Netzwerkveranstaltungen konnten im Anschluss insgesamt 22 Inter-

viewpartner aus neun Branchen gewonnen werden: Lebensmittelindustrie (Import und Export), Friseurhandwerk, Raumdesign und Malerhandwerk, Hotel- und Gaststättengewerbe, Bäckerhandwerk, individueller Holz- und Rahmenbau sowie Zimmerei, Kfz (Technologie), Sport und Kultur wie auch Mediendesign. Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern waren bei den Veranstaltungen in der Minderheit.¹³ Bei den insgesamt vier gesichteten Großunternehmen bestand ausschließlich ein Austausch- und Informationsinteresse. Sie verwiesen auf die Existenz hausinterner Strategien im Bereich Arbeitsmarktinklusioin, welche die Stellgröße Geflüchtete in bestehenden Konzepten berücksichtigten.¹⁴ Die Interviewpartner kamen aus zwölf Familien- und zehn anderen Unternehmen. Die Leitfadeninterviews wurden ➤

13 Diese Beobachtung trifft auf familiengeführte und nicht-familiengeführte Großunternehmen zu.

14 Dieses Vorgehen stimmt mit den theoretischen Ergebnissen aus Kopp (2020), Kap. 3, überein. Großunternehmen verfügen hausintern häufig über eine CSR-Abteilung, während KMU gesellschaftliches Engagement weniger strategisch aufbereitet betreiben.

11 Vgl. auch Marques et al. (2014).

12 Vgl. beispielsweise Strauss/Corbin (1996), Kopp (2020), S. 84 ff.

Kategorien-Custer-Modell mit der Kernkategorie Möglichkeitsräume

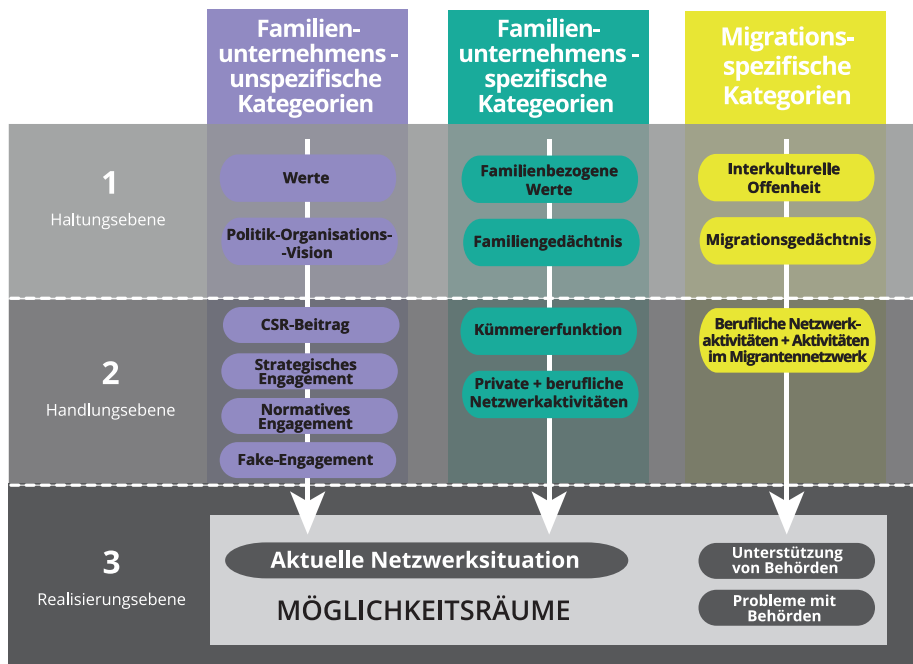


Abb. 2; Quelle: Kopp (2020), 161

vorwiegend mit Inhabern oder alternativ mit Mitarbeitern geführt, welche in der gehobenen Managementebene tätig sind.¹⁵ Eine weitere Unterscheidung der Unternehmen erfolgt nach dem Kriterium migrantischer Unternehmerwurzeln. Da Migrantenunternehmen in der Literatur als mit besonderem Ressourcenpotenzial ausgestattet gelten, werden diese in der Sampleveranschaulichung besonders hervorgehoben.¹⁶

V. Ergebnisse der fallbezogenen und fallübergreifenden Analyse

Durch die fallübergreifende Analyse ist ein Kategorien-Cluster-Modell mit insgesamt 16 Kategorien und einer Kernkategorie entstanden, gegliedert in drei Clusterstränge und drei Beteiligungsebenen.¹⁷ Nähere Einblicke in die einzelnen Kategorien können der diesem Beitrag zugrunde liegenden Monografie entnommen werden.¹⁸

Als ein signifikantes erstes Ergebnis der Studie ist festzuhalten, dass Nicht-Familienunternehmen bereits im Zuge der Vernetzung wesentlich zurückhaltender sind als Familienunternehmen. Unter Vernetzung verstehen wir hier ein *Inaustauschtreten* und ein *Synergienschaffen*.¹⁹ Die Familienunternehmen des Samples stehen eng mit anderen Unternehmen in Kontakt. Sie beraten sich wechselseitig und

tauschen ihre Erfahrungen in Bezug auf Kontakte mit (Arbeitsverwaltungs-)Behörden, in Bezug auf Förderprogramme und staatlich finanzierte Unterstützungsmaßnahmen aus. Darüber hinaus sind diese Unternehmen standortspezifisch und regional hervorragend vernetzt. Die betreffenden Unternehmensführungen sind etwa bei *Round Tables* (Lions Club, Rotarier, Zonta) aktiv oder auch in Kirchengemeinden, im sportlichen Vereinsleben oder im Heimatkreis. Hierüber ergeben sich regionale/lokale Unterstützungsnetzwerke in einem informellen Setting, die für die Inklusion Geflüchteter in Unternehmen konstruktiv genutzt werden. Daher werden die Familienunternehmen im Rahmen der Studie als *Netzwerkprofis* wahrgenommen.

Generell ist eine große Mitwirkungsmotivation²⁰ jedoch bei beiden Unternehmensformen ersichtlich.²¹ Dieses erklärt sich sowohl normativ (*gesellschaftliche Verantwortungsübernahme*) als auch strategisch (*Personalbedarf*). Die strategische Engagementdynamik überwiegt zu Beginn des Arbeitsverhältnisses in der Regel, wie das Zitat von einem Interviewpartner eines Familienunternehmens exemplarisch zeigt: „Momentan ist es so, dass wir Schwierigkeiten im Nachwuchsbereich haben [...]. Uns ist es eigentlich egal, ob das ein Flüchtling ist oder nicht. Wir suchen einfach nur Leute, die wollen.“ Die Kernkategorie *Möglichkeitsräume* resultiert aus den Spezifika, die Familienunternehmen aus ihrer Sozialstruktur

15 Methodische Vorgehensweise in Kopp (2020), Kap. 4.
 16 Vgl. bzgl. der Definition „migrantisches Unternehmertum“ Kopp (2020), Kap. 2.7.
 17 Vgl. Kopp (2020) zur ausführlichen Einsicht in die Cross-Case-Analyse Kap. 6.3.
 18 Kopp (2020).
 19 Näheres hierzu ist den Beobachtungsprotokollen bei Kopp (2020) zu entnehmen.

20 Diese Mitwirkungsmotivation wurde bei den teilnehmenden Beobachtungen als dynamische Kraft wahrgenommen, welche zuweilen durch Fragen der Umsetzbarkeit im Unternehmensalltag gebremst wurde.
 21 Vgl. Beobachtungsprotokolle Kopp (2020).

heraus mitbringen, und wird als Triebkraft für die Arbeitsmarktinklusio n im Sample identifiziert. Familienunternehmen weisen auch bei inklusionshemmenden Umständen ein erhöhtes Level an Möglichkeitsräumen (Problemlösungskompetenz) auf, sodass die Arbeitsmarktinklusio n Geflüchteter in ihrem Unternehmen ermöglicht werden kann. Der unternehmerische und familiäre Rahmen sowie die daraus wachsenden Ressourcen und Handlungsoptionen eines Familienunternehmens erlauben eine gewinnbringende Arbeitsmarktinklusio n für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Aufschluss darüber gibt auch das Kategorien-Cluster-Modell (siehe Abb. 2).

In der Abbildung ist festgehalten, welche Kategorien im Kontext der Beschäftigung für Familienunternehmen relevant sind. Neben dem Arbeitskräftemangel (strategisches Engagement) zeigt sich bei den allgemeinen Kategorien, dass das Zusammenwirken von Lokalpolitik, Behörden und freier Wirtschaft für diese Unternehmen besondere Bedeutung hat. Das normative CSR-Engagement im Sample ist durch die hohe Spendenbeteiligung gekennzeichnet, aber auch dadurch, dass die Unternehmensspitze die Teilhabechancen der Angestellten auch im privaten (Integrations-) Kontext (Vermittlung von Wohnraum, Teilhabe am Vereinsleben usw.) fördert, etwa durch individuelle Unterstützung aus dem Familienunternehmen heraus. Deutlich wird dies in einem Statement eines Interviewten: *„Für uns war es ja nun auch zum ersten Mal, einen Flüchtling aufzunehmen. Dass ich nicht möchte, dass wir mit so einem Stammtischgerede, sondern mit offenen Augen und Armen das Ganze angehen. Und so haben sich dann alle Mitarbeiter auch verhalten. [...], bei uns in der Firma ist die Person komplett integriert, wird auch mitgenommen im Freizeitbereich.“*

Der wertebasierte Korpus von Familienunternehmen und die jeweilige Familienhistorie tragen offenbar dazu bei, dass die Familienunternehmen „Kümmerer-Personen“ aus dem Unternehmen und/oder der Familie benennen, die Arbeitnehmende mit Fluchtgeschichte unterstützen (z.B. bei Behördengängen). So beschreibt ein Interviewter: *„Da mussten wir halt immer mal wieder zu Behörden gehen, die uns dann von Sachbearbeiter zu Sachbearbeiter geschickt haben. Und wir [...] hatten dann halt das Gefühl, dass wir in so einem Behörden-dschungel sind und uns da durchschlagen müssen. [...] Das wäre für so eine junge Frau alleine sicherlich schwierig gewesen. Das heißt, wir mussten da schon viel mit unterstützen. Was meine Mutter dann auch mit übernommen hat [...]. Und ja, das war schon so schwierig.“*

Als besonders praxisrelevant wird das Ergebnis eingestuft, dass die Familienunternehmen mit eigener Migrationsgeschichte eine interkulturelle Offenheit (über den persönlichen kulturellen Hintergrund ihres Herkunftslandes hinaus) und eine migrationspezifische Vernetzung (über die Grenzen der eigenen Migrantengemeinschaft hinaus) pflegen, woraus Hilfestrukturen erwachsen. Der Beitrag von diesen Unternehmen wird auch aus den eigenen Migrationserfahrungen angetrieben (Kategorie „Familien- und Migrationsgedächtnis“). Die Hilfe, die Unternehmerfamilien im Rahmen ihrer Einwanderung erfahren haben, sowie die Hürden, die sie überwinden mussten, motivieren im Sample deren Unter-

nehmen, selbst einen hohen Anteil an normativem CSR-Engagement zu leisten.

Es ist zusammenfassend festzuhalten, dass nicht nur die Haltungen und Unternehmenswerte ausschlaggebend und verantwortlich für das Engagement von Familienunternehmen des Samples sind, sondern vielmehr die im Bedarfsfall Unterstützung leistenden Netzwerkbeziehungen sowie die sich daraus ergebenden Möglichkeitsräume zur Unterstützungsleitung.²² Die Triebkraft auf der Realisierungsebene wird als hybride Mischung bewertet aus den im Familienunternehmertum basierenden Werten und Normen sowie der Möglichkeit, schnell, niederschwellig, unbürokratisch, im Kontext flacher Hierarchiestrukturen, agieren zu können. Das verdeutlicht schließlich diese Aussage eines Unternehmensmitglieds: *„Und egal wer, man kann [...] immer an die Geschäftsführung ran-treten, kurze Wege auch für das Gesprächsführen, wenn es mal Probleme gibt. Und das gibt es nicht überall.“*

VI. Perspektiven und Handlungsoptionen – auch für Nicht-Familienunternehmen

Wie Arbeitsmarktinklusio n von geflüchteten Menschen gelingen kann, lässt sich von kleinen und mittelgroßen Familienunternehmen lernen. Daher wurde aus der Erkenntnis heraus, dass die untersuchten Unternehmen durch den Einsatz von sogenannten Kümmerer-Personen aus den jeweiligen Familien oder Unternehmen einen großen Inklusionserfolg als *Win-win-Konzept* erzielten, ein neues Projekt konzipiert, das ein Äquivalent zu diesen Kümmerern auch für Nicht-Familienunternehmen schaffen soll. Es ist bei der Koordinierungsstelle für Flüchtlingsangelegenheiten der Stadt Paderborn angegliedert und wurde im Rahmen einer Anschubfinanzierung über das Programm „Einwanderung gestalten“ vom Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Migration (MKFFI) des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert. So konnten beispielsweise Sprachpatenschaften eingerichtet werden, die auch in der Pandemie, hygieneverordnungs-konform im One-on-One-Setting, in Quartiersbüros durchgeführt werden. Die ehrenamtlichen Sprachpaten wurden mit den geflüchteten Bedarfsträgern gematcht, um bei Bedarf beraten und betreut zu werden. Insbesondere aus dem Bereich des Handwerks konnten gute Matchingerfolge von geflüchteten Bedarfsträgern im Unterstützungskontext des beruflichen Spracherwerbs mit ehrenamtlichen Kümmerern aus der jeweiligen Branche verzeichnet werden.

Die Erfahrungen aus dem genannten Projekt und ähnlichen Initiativen zeigen, dass es schneller Entscheidungswege bedarf, um auf jeweils aktuelle Fluchtbewegungen adäquat und regional passend zu reagieren. Auch diesbezüglich können Familienunternehmen ein Vorbild sein. Die in der Studie herausgearbeitete Kernkategorie der *Möglichkeitsräume* fasst hierzu dreierlei zusammen:

- *erstens*: die flachen Hierarchien dieser Unternehmen,
- *zweitens*: die daraus resultierenden schnellen Entscheidungsmöglichkeiten und



²² Vgl. Abb. 2, Kopp (2020) Kap. 6.3 ff.

- *drittens*: die individuelle und bedarfsorientierte Begleitung durch einen Paten bzw. Kümmerer aus dem Kreise der Familie, des Unternehmens oder des familiären bzw. unternehmerischen Netzwerks.

Der Motor für das Engagement, Geflüchtete in Familienunternehmen zu inkludieren, wird aus der *hybriden Mischung* von normativen und strategischen Wurzeln gesellschaftlicher Verantwortung gespeist, welche von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien bedarfsorientiert, intuitiv und individuell übernommen wird. Diese Überlegenheit gegenüber anderen Unternehmensformen führt zu einer *Win-win-Situation* von Arbeitnehmern mit Fluchterfahrung und den Arbeitgebern mit Personalbedarf. ◆

Luhmann, N. (1997):

Die Gesellschaft der Gesellschaft. Zwei Bände. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Marques, P./Presas, P./Simon, A. (2014):

The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values. In: Family Business Review, 27(3), S. 206–227.

May-Strobl, E./Haunschild, L. (2013):

Der nachhaltige Beschäftigungsbeitrag von KMU. Eine sektorale Analyse unter besonderer Berücksichtigung der FuE- und wissensintensiven Wirtschaftszweige. In: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 206. Bonn: IfM Bonn.

Strauss, A. L./Corbin, J. M. (1996):

Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz PsychologieVerlagsUnion.

LITERATURVERZEICHNIS

DigiPort (2022):

<https://mein-digiport.de>; abgerufen am 13. April 2022.

Hansen, U./Schrader, U. (2005):

Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre. In: DBW, 65(4), S. 373–395

Kleve, H. (2004):

Die intime Grenze funktionaler Partizipation. Ein Revisionsvorschlag zum systemtheoretischen Inklusion/Exklusion-Konzept. In: Merten, R./Scherr, A. (Hrsg.): Inklusion und Exklusion in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 163–187.

Kopp, V. (2020):

„Im ersten Moment steckt noch nicht einmal der soziale Gedanke dahinter...“. Arbeitsmarktintegration Geflüchteter in kleinen und mittelständischen Familienunternehmen als Corporate Social Responsibility. Hamburg: disserta Verlag.

Leicht, R./Berwing, S./Di Bella, J./Langhauser, M./Leiß, M./Philipp, R./Volkert, M./Werner, L./Tur Castelló, J. (2012):

Schöpferische Kraft der Vielfalt: Zugewanderte und ihre Unternehmen. Bedeutung, Triebkräfte und Leistungen von Migrantunternehmen in Baden-Württemberg (und Deutschland). Studie im Auftrag des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Mannheim.

Lin-Hi, N. (2014):

Corporate Social Responsibility. In: Gabler Wirtschaftslexikon, 18. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 661–663.



Prof. Dr. Heiko Kleve leitet seit Juli 2017 den WIFU-Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien. Im Oktober 2020 hat Prof. Dr. Kleve das Amt des Akademischen Direktors des WIFU übernommen. Zudem ist er seit ca. 20 Jahren als Berater, Mediator, Coach und Supervisor für Einzelne, Gruppen, Teams und Organisationen/Unternehmen tätig.

Dr. Verena Kopp entschloss sich nach Bachelor- und Masterstudium in der Sozialen Arbeit an der Katholischen Hochschule NRW und langjähriger Berufstätigkeit bei der Stadt Paderborn (seit dem Jahr 2016 als Leitung der Koordinierungsstelle für Flüchtlingsangelegenheiten) anno 2017 zur Promotion an der Universität Witten/Herdecke am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU). In ihrer Promotion erforscht sie Arbeitsmarktinklusio n Geflüchteter am Beispiel der Flüchtlingswelle 2015 ff. aus der Warte des Managementkonzepts Corporate Social Responsibility und schloss diese im Mai 2020 erfolgreich als Doktorin der Wirtschaftswissenschaft ab.

KEYWORDS

Flüchtlingswelle • Migration • Arbeitsmarktinklusio n • CSR